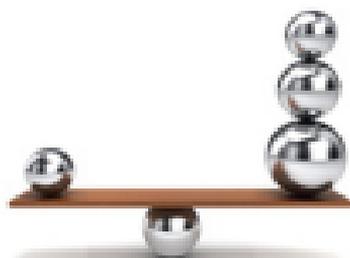


Hollmann  
Geissler



# Leistungsbalance für Leitende Ärzte

Selbstmanagement,  
Stress-Kontrolle,  
Resilienz im Krankenhaus

## Leistungsbalance für Leitende Ärzte

## **Auch diese Bücher könnten Sie interessieren**

### **Unsere Reihe »Erfolgskonzepte – Praxis - & Krankenhaus-Management«**

- Papenhoff, Platzkoster  
**Marketing für Krankenhäuser und Reha-Kliniken**  
Marktorientierung & Strategie, Analyse & Umsetzung, Trends & Chancen  
2010. 152 S. 30 Abb. in Farbe. Geb. € (D) **39,95**  
ISBN 978-3-540-89090-4
- Frank  
**Meine Arztpraxis – erfolgreich im neuen Gesundheitsmarkt**  
Die besten Strategien, Ideen und Konzepte  
2010. 190 S. 15 Abb. Geb. € (D) **39,95**  
ISBN 978-3-540-89088-1
- Schäfer  
**Honorararzt - Flexibilität und Freiberuflichkeit**  
Akquise, Organisation, Recht, Finanzen  
2011. 200 S., 25 Abb. Geb. € (D) **39,95**  
ISBN 978-3-642-13081-6
- Johannes, Wölker  
**Arbeitshandbuch Qualitätsmanagement**  
Mustervorlagen und Checklisten für ein gesetzeskonformes Qualitätsmanagement in der Arztpraxis  
2. Aufl. 2012. 94 S. 25 Abb. Mit CD-ROM. Geb. € (D) **89,95**  
ISBN 978-3-642-21788-3
- Jordt, Girr, Weiland  
**Erfolgreich IGeLn**  
Analyse - Organisation - Vermarktung  
2. Aufl. 2012. 210 S. 26 Abb. Geb. € (D) **49,95**  
ISBN 978-3-642-20462-3
- Kirchner, Schröter, Flesch  
**Personalakquise im Krankenhaus**  
Ärzte gewinnen, binden, entwickeln  
2. Aufl. 2012. 258 S. 73 Abb. Geb. € (D) **49,95**  
ISBN 978-3-642-24993-8
- Schramm  
**Online-Marketing für die erfolgreiche Arztpraxis**  
Website, SEO, Social Media, Werberecht  
2012. 180 S. 10 Abb. Geb. € (D) **39,95**  
ISBN 978-3-642-25146-7
- Weimann, Weimann  
**High performance im Krankenhausmanagement**  
Die 10 wichtigsten Schritte für eine erfolgreiche Klinik  
2012. 215 S. 60 Abb. Geb. € (D) **49,95**  
ISBN 978-3-642-25067-5
- Papenhoff, Schmitz  
**BWL für Mediziner im Krankenhaus**  
Zusammenhänge verstehen – erfolgreich argumentieren  
2. Aufl. 2013. 145 S. 38 Abb. Geb. € (D) **44,95**  
ISBN 978-3-642-29239-2
- Schramm  
**Online-Marketing für das erfolgreiche Krankenhaus**  
Website, SEO, Social Media, Werberecht  
2013. ca. 200 S. ca. 15 Abb. Geb. € (D) **49,95**  
ISBN 978-3-642-29226-2
- Schüller, Dumont  
**Die erfolgreiche Arztpraxis**  
Patientenorientierung - Mitarbeiterführung - Marketing  
2013. 170 S. 17 Abb. Geb. € (D) **44,95**  
ISBN 978-3-642-29296-5
- Hollmann  
**Führungskompetenz für Leitende Ärzte**  
Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus  
2. Aufl. 2013. 200 S. 84 Abb. Geb. € (D) **49,95**  
ISBN 978-3-642-29341-2

Jens Hollmann  
Angela Geissler

# Leistungsbalance für Leitende Ärzte

Selbstmanagement, Stress-Kontrolle, Resilienz im Krankenhaus

 Springer

**Jens Hollmann**  
medplus-kompetenz©  
Seggerweg 4  
21255 Böttersheim  
www.medplus-kompetenz.de

**Prof. Dr. med. Angela Geissler**  
Chefärztin  
Radiologie und Nuklearmedizin  
Robert-Bosch-Krankenhaus  
Auerbachstraße 110  
70376 Stuttgart  
Angela.Geissler@rbk.de

ISBN-13 978-3-642-29333-7  
DOI 10.1007/978-3-642-29334-4

ISBN 978-3-642-29334-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **SpringerMedizin**

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Hinrich Küster  
Projektmanagement: Kerstin Barton  
Koautorin: Katharina Daniels, Medizinjournalistin Berlin, [daniels-kommunikation.com](http://daniels-kommunikation.com)  
Projektkoordination: Barbara Karg  
Grafik: Jürgen Elsen, Kakenstorf (bei Hamburg), [sinnbilden.de](http://sinnbilden.de)  
Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Fotonachweis Umschlag: © photos.com  
Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer.com](http://www.springer.com)

## Die Autoren

---



**Prof. Dr. med. Angela Geissler** ist Chefarztin Radiologie und Nuklearmedizin am Robert-Bosch-Krankenhaus Stuttgart. Berufliche Stationen waren u. a die Universitätskliniken Freiburg und Regensburg sowie das Department of Magnetic Resonance Spectroscopy, Huntington Medical Research Institutes, Pasadena, CA. Sie leitet aktuell das Forschungsprojekt Stressprävention, Sport und Meditation am Robert-Bosch-Krankenhaus. Als Zen-Trainerin des Daishin Zen betreut sie von der Ärztekammer anerkannte Meditationskurse für Ärzte und hält Vorträge für Führungskräfte zum Thema Stressmanagement und Burnout-Prävention.



**Jens Hollmann** ist ausgewiesener Berater in der Gesundheitswirtschaft. Seit vielen Jahren begleitet er Chef- und Oberärzte insbesondere zum Themenfeld erfolgreicher Führung in Gestalt von Führungskräfte-Training, Kommunikations- und Konfliktmanagement sowie Teamentwicklung im Krankenhaus. Der Inhaber von Medplus-Kompetenz® ist Lehrbeauftragter an der Donau-Universität Krems sowie Dozent an verschiedenen Hochschulen in Deutschland und gefragter Referent auf medizinischen Kongressen, bei Ärztekammern und medizinischen Fortbildungsveranstaltungen.

## Was ärztliche Führungspersönlichkeiten sagen

---

»Dank der erfolgreichen Kooperation der als Berater und Chefärztin tätigen Autoren umfasst dieses Buch erstmalig alle wichtigen Perspektiven der Leistungsbalance für leitende Krankenhausärzte. Das gut lesbare Buch stellt mit großer Praxisnähe und umsetzbaren Anleitungen eine unverzichtbare Hilfe dar.«

*Professor Dr. med. Bernd Grabensee, Geschäftsführer der Akademie für Fort- u. Weiterbildung Nieren- u. Hochdruckkrankheiten*

»Der engagierte Arzt in Leitungsfunktion denkt an die eigenen Kraftressourcen oft zuletzt, und dies zeitigt nicht selten negative Folgen beruflicher und persönlicher Natur. Dieses Buch bietet probate und ebenso praxistaugliche Strategien und Techniken, mithilfe derer sich Leitende Ärzte ihre Leistungskraft und ihre Freude an ihrem Beruf erhalten.«

*Dr. med. Carlo Moll, Chefarzt, Präsident VLSS/AMDHS (Verband der Leitenden Spitalsärzte der Schweiz)*

### ■ Textauszug Kapitel 1

Dieses Buch soll kein weiterer Beitrag zum allgemeinen Jammern über die Umstände werden. Unser Ziel ist es, dass Sie sich selbst wieder zum Gestalter der Geschehnisse machen, dass Sie als Arzt auch Arzt bleiben und nicht zum Patienten werden.

### ■ Textauszug Kapitel 2

Als Chefarzt sind Sie sehr wertvoll für Ihren Arbeitgeber. Haben Sie sich umgekehrt schon einmal die Frage gestellt, was Sie von Ihrer Klinikleitung erwarten können, damit Sie Ihre Arbeit noch lange mit Tatkraft und Freude ausüben können?

### ■ Textauszug Kapitel 3

Wenn Sie die Faktoren verifiziert haben, die Ihre dauerhafte »Kondition« ernsthaft gefährden (etwa Präsentismus), haben Sie einen wichtigen Schritt auf Ihrem Weg zur Gelassenheit getan.

### ■ Textauszug Kapitel 4

Wenn Sie mit sich im Reinen, in Ihrer Mitte sind, können Sie die Stressoren des Klinikalltags nicht mehr im Kern treffen. Klarheit und Gelassenheit sind Führungstools, die Ihr Handeln strukturieren und auch für Andere wahrnehmbar sind.

## Interviewpartner

---



**Dr. med. Joachim Galuska** ist Mitbegründer und Mitglied der Unternehmensleitung der Heiligenfeld Kliniken für Psychotherapeutische Medizin, Psychosomatik und psychiatrische Rehabilitation in Bad Kissingen: »Ärzte sind als Patienten besonders kritisch und anspruchsvoll.« ► Abschn. 1.2



**Dr. med. Wolfgang Panter** ist Präsident des Verbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte: »Den Raubbau, der in Kliniken an der Gesundheit von Ärzten geschieht, gibt es in der Industrie kaum mehr.« ► Abschn. 2.8



**Prof. Dr. med. Barbara Buddeberg-Fischer** vertritt die Fachgruppe Psychiatrie und Psychotherapie FMH (Berufsverband der Schweizer Ärzteschaft) und besitzt den Fähigkeitsausweis der Schweizerischen Akademie für Psychosomatische und Psychosoziale Medizin (SAPPM): »Besonders Ärztinnen setzen ihr Leistungslevel immer noch höher, um Anerkennung zu bekommen.« ► Abschn. 3.7



**Prof. Dr. med. Peter Hofmann** ist Universitätsprofessor an der Universitätsklinik für Psychiatrie der Medizinischen Universität Graz und Leiter der ersten Großstudie in Österreich zum Burnout von Spitalsärzten. »Mit Akkordmedizin machen wir den großen Fehler, Konzepte der Industrie auf die Medizin umzulegen.« ► Abschn. 3.8



**Dr. med. Dietmar Hansch** ist Leiter der Abteilung Kurzzeittherapie an der Klinik Wollmarshöhe, Facharzt für Innere Medizin / Psychotherapie und Buchautor: »Wenn eine objektiv sehr schwierige Lebenssituation das Alles oder Nichts fordert und die eigene Gesundheit auf dem Spiel steht, kann auch ein radikaler Schnitt richtig sein.« ► Abschn. 4.6

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Einführung</b> .....	1
1.1	Leistungsbalance in der Klinik – Eine Reiseroute mit verschiedenen Blickwinkeln .....	2
1.2	Das Interview: »Ärzte vernachlässigen in ihrer speziellen beruflichen Situation oft sich selbst« .....	3
2	<b>Standortbestimmung Klinik – Pathogene Faktoren erkennen und Handlungsspielräume gestalten</b> .....	9
2.1	Fallbeispiel – Wie Chefärzte sich zu den Verhältnissen verhalten .....	10
2.2	Macht die Klinik Ärzte krank? – Identifizieren Sie die wichtigsten Indikatoren .....	12
2.3	Klinik als Organismus – Steuern Sie dem Zerfall entgegen .....	15
2.4	Stressoren am Arbeitsplatz – Überprüfen Sie die Ausgleichsfaktoren .....	20
2.5	Das gesunde Krankenhaus – Was Ihre Klinik für Ihre Gesundheit tun kann .....	21
2.5.1	Betriebliche Gesundheitsförderung – Maßnahmenpaket für den »Organismus« Klinik .....	22
2.5.2	Der ROI-Faktor – Warum Ihre Klinik in BGF investieren sollte .....	23
2.5.3	Die Stanford-Formel – Die Rechentabelle für Ihre Klinikleitung .....	24
2.5.4	EN ISO 10075 – Qualitätsmanagement zugunsten Ihrer Gesundheit als Arzt .....	25
2.5.5	Kohärenz – Wenn in der Klinik alles rund läuft .....	25
2.6	Errungenschaften in der Wirtschaft – Auch Ihre Klinik kann dabei sein .....	25
2.7	Conclusio – Fordern Sie Ihren Arbeitgeber heraus! .....	27
2.8	Das Interview: »Das Moment der psychischen Gesundheitsgefährdung ist überragend« .....	27
3	<b>Standortbestimmung Arzt – Die Anamnese der individuellen Positionierung</b> .....	31
3.1	Fallbeispiel – Wie Engagement an die Grenzen gerät .....	32
3.2	Erschöpfte Mediziner – Fakten zur Ärztegesundheit .....	34
3.3	Ärztegesundheit individuell – Krank sind nur die Anderen .....	34
3.3.1	Präsentismus – Der innere Zwang, immer präsent zu sein .....	35
3.3.2	Frosch im Kochtopf – Wie Ihr Empfinden für den Siedepunkt verloren geht .....	36
3.4	Die Reise von außen nach innen – Eine notwendige Introspektive .....	37
3.4.1	Lackmustest »Gratifikationskrise« – Was bedeutet Ihr Gehalt für Sie? .....	37
3.4.2	Zurück zu den Wurzeln – Warum bin ich Arzt geworden? .....	39
3.4.3	Rollenerwartungen – Im Spinnennetz multipler Ansprüche .....	40
3.4.4	Locus of control – Warum Ärzte Belastungen unterschiedlich empfinden .....	41
3.4.5	Ich-Bilder und Erwartungen – Der strengste Zensor bin ich selbst .....	42
3.5	Beruflich Profi privat Amateur – Meine Familie und ich .....	46
3.6	Conclusio – Nehmen Sie sich selbst ernst! .....	47
3.7	Das Interview aus der Schweiz: »Tendenz zur Verausgabung« .....	47
3.8	Das Interview aus Österreich: »Wir können jetzt von einem evidenzbasierten Verlaufsmodell des Burnout sprechen« .....	50